

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE *TURNOVER*
ESTUDO COM UMA AMOSTRA DE CONSULTORES INFORMÁTICOS

Angelina Raquel Miranda Oliveira Pisco

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE *TURNOVER*
ESTUDO COM UMA AMOSTRA DE CONSULTORES INFORMÁTICOS**

Angelina Raquel Miranda Oliveira Pisco

Dissertação orientada pela Doutora Rosário Lima

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

***“A brand is a living entity - and it is enriched or undermined cumulatively over time,
the product of a thousand small gestures.”***

Michael Eisner, antigo CEO da Walt Disney Pictur

Agradecimentos

À minha Irmã por todo o apoio e companhia nas minhas crises existenciais durante a conclusão desta etapa;

À minha Mãe por me ter inculcido a motivação, os valores da resiliência e por me ensinar a aplicar sempre os conhecimentos em novas situações;

Aos meus amigos desde o primeiro ano da faculdade e aos meus colegas da seção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações por todos os momentos de partilha de informações e de ajuda durante o percurso;

Ao Carlos, por todas as vezes que acreditou mais no meu potencial do que eu mesma e por nunca ter duvidado, por um segundo, que eu ia conseguir alcançar todos os meus objetivos;

À empresa, pela disponibilidade e profissionalismo desde o primeiro contacto, sem a qual esta Dissertação não seria possível;

À professora Ana Sousa Ferreira, por toda a paciência, pelo apoio constante e *feedback* durante toda a análise estatística, não só do estudo principal, como do estudo piloto;

À Professora Rosário Lima, pelo acompanhamento, dedicação, paciência, profissionalismo e disponibilidade, o meu mais sincero obrigado.

Índice

| | |
|---|---------------|
| Resumo..... | iv |
| Abstract..... | v |
| Introdução | 1 |
| Enquadramento Teórico | 2 |
| Atratividade Organizacional..... | 2 |
| Intenção de <i>Turnover</i> | 5 |
| O <i>Turnover</i> no setor de <i>Information Technologies</i> (IT)..... | 7 |
| Relação entre Variáveis e Hipóteses de Investigação | 9 |
| Método | 11 |
| Participantes | 11 |
| Instrumentos | 12 |
| Escala de Atratividade Organizacional (EAO)..... | 12 |
| <i>Ensaio Experimental.</i> | 13 |
| Escala de Intenção de <i>Turnover.</i> | 15 |
| Procedimento | 16 |
| Resultados | 17 |
| Análise Fatorial Exploratória da Escala de Atratividade Organizacional..... | 17 |
| Análise Descritiva e Índices de Precisão | 18 |
| Análise Correlacional..... | 19 |
| Análise Comparativa..... | 20 |
| Discussão | 23 |
| Referências Bibliográficas..... | 28 |
| Anexos | CD-ROM |

Índice de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 1. Medidas descritivas (Máximo, Mínimo, Média, Desvio-Padrão) e alfa de Cronbach dos instrumentos Escala de Intenção de <i>Turnover</i> e Escala de Atratividade Organizacional e respectivas dimensões..... | 18 |
| Quadro 2. Matriz de Intercorrelações entre as dimensões da Escala de Atratividade Organizacional e a Escala de Intenção de <i>Turnover</i> | 20 |
| Quadro 3. Resultados das comparações múltiplas do Teste de Friedman, de amostras relacionadas..... | 21 |
| Quadro 4. Resultados da análise comparativa das dimensões de Atratividade Organizacional e da intenção de <i>turnover</i> , em função da variável sexo, através do Teste U de Mann-Whitney para amostras independentes..... | 22 |
| Quadro 5. Análise Comparativa das dimensões de atratividade organizacional e da intenção de <i>turnover</i> , em função da variável senioridade na função, através do Teste U de Mann-Whitney para amostras independentes..... | 23 |

Resumo

Atualmente existe uma guerra pelos talentos, o que realça a importância das empresas identificarem o que as torna atrativas, tanto para o público alvo como para os colaboradores, e de se promoverem enquanto locais ideais onde se trabalhar. A gestão de recursos humanos assente nestes princípios parece estar associada a uma diminuição da intenção de *turnover*. O principal objetivo do presente estudo é identificar a relação entre a atratividade organizacional e a intenção de *turnover* numa amostra de trabalhadores do setor de *Information Technologies*, uma área profissional com elevados níveis de rotatividade. Aplicaram-se a Escala de Atratividade Organizacional e a Escala de Intenção de *Turnover* a 166 consultores informáticos, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos. Observou-se que os participantes se sentem mais atraídos pela oferta de recompensas, materiais e não materiais, comparativamente com o papel que a organização tem na promoção da sua autoestima, autoimagem, sentimento de pertença e propósito. Contudo é o segundo aspeto que se relaciona inversamente com a intenção de *turnover*. É ainda de referir que as mulheres demonstraram maior atração pela oferta, por parte da organização, de práticas ou políticas que contribuam para o seu desenvolvimento, estimulação e aplicação dos conhecimentos, bem como pelo papel que a organização tem na promoção do seu bem-estar psicológico. A intenção de abandonar a organização não é influenciada pelo sexo, tendo se verificado o mesmo ao nível da atratividade organizacional, no que se refere às variáveis idade e senioridade na função. Destaca-se o contributo da presente investigação para a temática do *employer branding* em Portugal, através da tradução e adaptação da *Employer Attractiveness Scale (EmpAt scale)* à população portuguesa e ao contexto dos colaboradores de uma organização.

Palavras-chave: atratividade organizacional, escala de atratividade organizacional, *employer branding*, intenção de *turnover*, *information technologies (IT)*

Abstract

In today's World, companies must compete for the individuals with the best minds, pointing out how important it is to highlight what makes them attractive to their clients and to their employees, and to promote themselves as ideal places to work. Human resources management based on these principles seems to be associated with a decrease of turnover intention levels. The main goal of this study is to correlate employer attractiveness with turnover intentions, using a sample of Information Technologies (IT) employees', because of the high turnover rates associated with this professional area. The instruments used in the study were the Employer Attractiveness Scale and the Turnover Intention Scale. These were applied to 166 IT consultants from both genders, with ages spanning from 20 to 65 years-old. The results demonstrated that the participants in the study are more motivated by monetary and non-monetary rewards, in comparison with the role that the organization has in promoting their well-being and sense of belonging. However, it was the later that was inversely correlated with the intention of turnover. Moreover, when comparing to men, women were found to be more motivated by the availability and current practices of further professional development, challenges and opportunities to use previous knowledge, as well as the role that the organization has for their psychological wellbeing. Also, the intention of IT professionals to leave the organization was not dictated by their gender, similarly to what was observed at the level of the organization attractiveness, across different ages and/or seniority levels. This investigation contributes to the field of employer branding in Portugal, namely by offering the translation and adaptation of the Employer Attractiveness Scale (EmpAt scale) to the Portuguese population and to the employees' context.

Keywords: employer attractiveness, employer attractiveness scale, employer branding, turnover intentions, information technologies (IT)

Introdução

O mundo empresarial atual é caracterizado por uma forte componente competitiva, essencial para o desenvolvimento não só das organizações como do mercado em si. As empresas têm de estar constantemente a inovar para conseguirem ganhar vantagem competitiva. Neste sentido, é fundamental a adoção de estratégias de gestão que as diferenciem e coloquem num local de destaque, isto é, que as transformem em marcas ou *brands* (LinkedIn Business Solutions, 2016).

A prática de *employer branding*, resultante da fusão entre o *marketing* e a gestão de recursos humanos, tem como principal objetivo o aumento da perceção da atratividade de uma determinada empresa tanto por parte dos colaboradores, como dos não colaboradores. Ao nível dos colaboradores, a empresa oferece benefícios funcionais, psicológicos e económicos (Ambler & Barrow, 1996), visando uma menor intenção de *turnover* por parte dos mesmos (Backhaus & Tikoo, 2005).

Na área da consultoria, e em especial, nas consultoras tecnológicas, a retenção de colaboradores é uma tarefa árdua devido, em grande parte, à elevada taxa de rotatividade (Nissen, 2019). De acordo com um estudo levado a cabo pela plataforma global de recrutamento *Glassdoor* (2017), substituir um trabalhador que saiu da empresa custa à mesma, em média, 21% do salário anual desse colaborador, uma vez que implica custos a nível de tempo (passado em processos de recrutamento e no treino de novos colaboradores), o que se reflete numa diminuição da produtividade e lucro. Por outro lado, demonstrou-se que empresas capazes de atrair, desenvolver e reter colaboradores de excelência aumentam em média a rentabilidade aos acionistas em 22%, justificando assim que se priorize a gestão do capital humano à gestão do capital financeiro (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Como tal, é relevante adotar estratégias de gestão de recursos humanos orientadas no sentido de tornar uma organização mais atrativa não só para os colaboradores internos, como também para potenciais colaboradores.

A presente investigação tem como objetivo estudar a relação entre a atratividade organizacional e a intenção de *turnover* em colaboradores de uma empresa de consultoria informática, tendo em conta os elevados níveis de *turnover* neste setor. A nível de estrutura, o trabalho está organizado em quatro seções: enquadramento teórico, que incide na revisão de literatura das variáveis em estudo, e na formulação das hipóteses de investigação; método, incluindo o ensaio experimental da Escala de Atratividade Organizacional; resultados

obtidos; e, por último a discussão destes, onde são também referidas as limitações associadas ao estudo e sugestões de investigações futuras.

Enquadramento Teórico

Atratividade Organizacional

A atratividade organizacional pode ser definida como o conjunto de características percecionadas como atrativas ao trabalhar para uma determinada organização, isto é, as características da marca organizacional ou *employer brand* que um colaborador, ou potencial colaborador, considera mais atrativas (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Ambler e Barrow (1996) são os primeiros a definir o conceito de *employer brand*, conceptualizando-o como o conjunto de benefícios psicológicos, económicos e funcionais associados ao desempenho de uma determinada função oferecidos pela empresa aos seus colaboradores. Backhaus e Tikoo (2005) reforçam esta definição, acrescentando que a *employer brand* vem realçar os aspetos únicos da organização, isto é, aquilo que a diferencia das restantes, contribuindo para a atração, motivação e retenção, tanto dos atuais como dos potenciais colaboradores.

Broek (2015) defende que a atratividade organizacional determina quais os elementos que tornam uma empresa atrativa para um determinado indivíduo ou público alvo, e que o conceito de *employer branding* remete para a comunicação e gestão desses elementos, tanto interna como externamente. Sullivan (2004) define *employer branding* como uma estratégia a longo prazo com o objetivo de gerir as perceções, não só dos atuais e potenciais colaboradores, como também dos *stakeholders*, acerca de uma determinada organização, tendo como principal objetivo passar a imagem da mesma como um sítio ideal para se trabalhar.

A atratividade organizacional está associada a uma série de benefícios, tais como um maior reconhecimento a nível de mercado, não só da marca, o que se relaciona com um aumento da *pool* de candidatos, como também dos seus produtos e serviços mais conhecidos (Lievens, Van Hove & Schreurs, 2005). Contudo, para conseguirem alcançar estes benefícios, as organizações devem ser capazes de identificar os elementos que determinam a sua atratividade organizacional enquanto entidade empregadora, e fazer uso de estratégias eficazes na comunicação externa e interna destes mesmos aspetos (Maxwell & Knox, 2009). Este pressuposto vai ao encontro do Modelo de *Employer Branding* de Backhaus e Tikoo (2005), composto por três etapas.

A primeira etapa diz respeito ao desenvolvimento, por parte da empresa, da sua proposta de valor (*Employee Value Proposition*), que irá posteriormente integrar a marca. Esta proposta tem como objetivo ser a mensagem central transmitida pela organização, sendo desenvolvida com base em informações relativas à cultura organizacional, ao estilo de gestão, às características dos colaboradores e à imagem da empresa atual (Sullivan, 2002).

De seguida, a empresa promove a sua marca junto dos potenciais colaboradores, agências de recrutamento, entre outros. Esta fase de *marketing* externo serve essencialmente para atrair a população alvo (que podem ser clientes, candidatos e/ou *stakeholders*), mas também para apoiar e promover a organização enquanto marca e/ou produto (Sullivan, 1999; Collins & Han, 2004; Collins & Stevens, 2002; Fulmer, Gerhart & Scott, 2003). O *marketing* externo da marca coloca a empresa como um potencial empregador, aumentando a probabilidade de atrair os melhores candidatos. Além disso, esta partilha com o exterior, faz com que os candidatos, ao entrarem na organização, tragam consigo uma série de crenças *a priori*, relacionadas com a forma de trabalhar da mesma, reforçando assim os valores da empresa e aumentando o seu compromisso para com ela (Backhaus & Tikoo, 2005). É fundamental que os valores da organização estejam integrados na marca organizacional, sejam expressos através dos comportamentos dos colaboradores e da empresa como um todo, e, que se reflitam nas comunicações, tanto formais como informais, da organização. Desta forma, vai existir uma coerência entre o que é comunicado externamente para o *stakeholders* e o que é vivido pelos colaboradores, promovendo a eficácia da marca organizacional (Hulberg, 2006).

Este último aspeto remete para o terceiro nível de desenvolvimento de *employer branding* - o *marketing* interno, isto é, incorporar as promessas feitas para o público alvo na cultura e clima da organização, visando um maior compromisso da força de trabalho para com os valores e objetivos organizacionais (Frook, 2001). Esta fase é fundamental, na medida em que ajuda a desenvolver uma força de trabalho mais difícil de adotar por parte da concorrência. Ao expor sistematicamente os colaboradores à proposta de valor associado à marca empregadora, a cultura organizacional é moldada em torno dos objetivos organizacionais, criando-se assim uma força de trabalho focada em trabalhar “à maneira da empresa” (Backhaus & Tikoo, 2005). George (1990) defendem ainda que os colaboradores devem ser os primeiros alvos de *marketing*, e que as características de uma determinada função devem ser capazes de atrair, desenvolver e motivar os colaboradores, satisfazendo por um lado as suas necessidades, e por outro, os objetivos globais da organização (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991). Este processo estratégico é da responsabilidade global da organização, sendo que todos os

departamentos, gestores e colaboradores devem estar envolvidos, promovendo assim uma maior eficácia do mesmo (Hulberg, 2006).

A literatura é bastante ambígua no que se refere às características da marca organizacional consideradas como atrativas pelos colaboradores, e à organização dessas mesmas características, isto é, às dimensões da atratividade organizacional. Ambler e Barrow (1996) defendem a existência de três dimensões: funcional, económica e psicológica. A dimensão funcional remete para a promoção, por parte da organização, de atividades promotoras do desenvolvimento dos colaboradores. A dimensão económica, por sua vez, remete para as recompensas monetárias ou materiais oferecidas pela organização e, por último, a dimensão psicológica diz respeito à promoção de sentimentos de pertença e propósito, por parte da entidade empregadora.

Já de acordo com a Teoria Instrumental-Simbólica (Keller, 2013), trazida para o universo conceptual do *employer branding* por Lievens e Highhouse (2003), a atratividade organizacional é composta por duas dimensões: instrumental e simbólica. A dimensão instrumental remete para as características funcionais e utilitárias associadas à função e à organização, tais como o salário, a localização, a segurança no trabalho, entre outras. Por outro lado, a dimensão simbólica remete para as características subjetivas, que cada indivíduo, seja candidato ou colaborador, vai inferir dos atributos da organização. É esta última dimensão que contribui para o sentimento de pertença, e para a promoção da autoimagem dos indivíduos.

Outros autores (Maxwell & Knox, 2009) identificaram quatro dimensões, consideradas mais atrativas, por colaboradores de diferentes setores, nomeadamente: empregabilidade, sucesso organizacional, imagem organizacional construída externamente, e características do produto ou serviço prestado. A primeira dimensão, encontra-se, por sua vez, subdividida em seis dimensões, nomeadamente recompensas, estilo de gestão, relacionamento colaboradores-gestores, tipo de trabalho, ambiente de trabalho e, por último, características da força de trabalho. A dimensão sucessos organizacionais engloba, por sua vez, os sucessos passados da organização, os esperados para o futuro e o estatuto atual da organização. A imagem construída externamente remete para a imagem de determinados grupos de *stakeholders* acerca da organização, nomeadamente pessoas do mesmo setor e grupos de indivíduos percecionados como tendo uma forte influência no sucesso da organização. Por último, a dimensão de produto ou serviço, como o próprio nome indica, contempla características associadas aos produtos e/ou serviços da organização, como por exemplo, o facto de serem inovadores, criativos e inspiradores.

Os estudos acima referidos, à semelhança da maioria das investigações realizadas no âmbito da atratividade organizacional, recorreram a análises qualitativas, mais propriamente a estudos de caso, ao invés de instrumentos de medida devidamente validados (Broek, 2015). Nesta sequência, é feita referência a um outro estudo, no qual se identificaram as dimensões constituintes da atratividade organizacional, com base numa escala devidamente validada (Berthon, Ewing & Hah, 2005), e que foi a utilizada no presente estudo. Estes autores consideraram cinco dimensões de atratividade organizacional: valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicabilidade. O valor de interesse avalia o grau em que o indivíduo se sente atraído por uma organização com práticas de trabalho inovadoras, e que utiliza a criatividade dos colaboradores para dar origem a produtos inovadores e de alta qualidade. O valor social avalia o grau em que o indivíduo se sente atraído por uma organização que promove um ambiente de trabalho divertido, agradável e que oferece relações positivas tanto entre os colaboradores como entre estes e as suas chefias, num ambiente de equipa. O valor económico avalia em que grau o indivíduo se sente atraído por uma empresa que providencia salários acima da média, segurança no trabalho e oportunidades de promoção na carreira. O valor de desenvolvimento avalia em que medida o indivíduo se sente atraído por uma organização que oferece reconhecimento e um sentimento de autoconfiança, juntamente com uma experiência de promoção de carreira. Por último, o valor de aplicabilidade avalia em que medida o indivíduo se sente atraído por uma empresa que lhe permite aplicar aquilo que aprendeu noutras instituições, e de ensinar aos colegas num ambiente que é tanto orientado para o cliente como humanitário (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Intenção de *Turnover*

O *turnover* pode ser definido como a saída dos colaboradores de uma organização (Rosse & Hulin, 1985), ou como a rotação ou movimentação de trabalhadores no mercado de trabalho entre empresas, lugares e profissões, e entre os estados de emprego ou desemprego (Burgess, 1998). Esta saída pode ser voluntária, quando um colaborador rescinde, por vontade própria, o seu contrato com a organização, ou involuntária, quando, resulta, por exemplo, de reestruturações ou processos de *downsizing* (O'Connel & Kung, 2007; Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2004). Contrariamente ao *turnover*, a intenção de *turnover* não é algo explícito, sendo definida como a probabilidade subjetiva de um indivíduo mudar de trabalho num determinado período de tempo. Este conceito atua, na maioria das vezes, como um precursor do *turnover*, propriamente dito (Mobley, 1977; Hom & Griffeth, 1991), podendo ser encarado

como uma atitude que reflete vontade e desejo conscientes e deliberados de abandonar a organização, num determinado período de tempo (Aydogdu & Asikgil, 2011). De acordo com a Teoria do Comportamento Planeado (Ajzen, 1991), se os colaboradores apresentam níveis de intenção de *turnover* elevados, os níveis de abandono voluntário da organização também irão ser elevados (O'Connel & Kung, 2007). Neste sentido, para gerir os custos associados ao *turnover* voluntário, é necessário, identificar as causas do mesmo.

Um dos aspetos que pode estar na origem da intenção de *turnover* são as condições relacionadas com a empregabilidade, nomeadamente relacionada com a falta de investimento em formação ou na progressão da carreira dos seus colaboradores, uma vez que a empresa tem a possibilidade de recrutar talentos no exterior, a um menor custo. Isto faz com que, os colaboradores abandonem a organização, em busca de melhores oportunidades (Nelissen, Forrier & Verbruggen, 2017). A ausência de apoio organizacional, a impossibilidade de progredir na carreira, a existência de um clima social desfavorável, e o desajuste das recompensas ao desempenho ou à função do indivíduo, são características da organização que podem, igualmente, ser explicativas da intenção de *turnover* (Nazir, Shafi, Qun, Nazir & Tran, 2016). Além disso, funções rotineiras, pouco exigentes do ponto de vista de competências necessárias ao seu desempenho, desprestigiantes, perigosas, associadas a pouca autonomia ou desajustadas às competências do indivíduo podem, também, estar na origem da intenção de *turnover* (Ghosh, Rai, Chauhan, Gupta & Singh, 2015; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; Agarwal & Gupta, 2018; Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2018).

Há que salientar ainda que as pessoas têm vindo cada vez mais a mudar de emprego, no sentido de desenvolverem as suas competências e o seu *networking*, e não tanto por razões relacionadas com a organização (Brack & Kelly, 2012; Rego et al., 2018). Em muitos casos, como na situação em que o colaborador pretende progredir na carreira, fora da organização, ou no caso de ter como objetivo acompanhar o cônjuge na mudança de residência ou de país, a organização pouco pode fazer para a sua retenção (Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2004). Assim, face à incapacidade de reter os colaboradores, a empresa deve ter consciência dos custos associados, nomeadamente: ao nível do processo de recrutamento e seleção de um novo colaborador; relacionados com a perda de investimento em formação e aprendizagem, uma vez que o abandono de um colaborador ocorre, na maioria das vezes, após ter adquirido as competências e conhecimentos necessários para o desempenho eficaz da função; e, associados ao nível da produtividade, decorrentes do tempo que o novo colaborador demora para se adaptar e aprender as competências necessárias para apresentar um desempenho eficaz na

função (Shaw, Gupta & Delery, 2005; Yanadori & Kato, 2007; Bridges, Johnson & Sager, 2003; Armstrong, 2010).

Contudo, o *turnover* nem sempre é algo mau para a organização, podendo mesmo haver benefícios associados ao mesmo, nomeadamente: a contratação, por parte da empresa, de uma pessoa mais capacitada para o exercício da função; a possibilidade de promoção de outros membros da organização; novas formas de resolução de problemas e conhecimentos provenientes de outras experiências, associadas à contratação de um novo colaborador; e, maior potencialidade para desenvolver uma cultura própria, tendo em conta que as pessoas que saem voluntariamente são aquelas que, normalmente, não se adaptam à cultura da organização (Rego et al., 2018).

O Turnover no setor de *Information Technologies* (IT).

Apesar do *turnover* ter vindo a aumentar de forma constante nos últimos cinco anos, este aumento é mais significativo em empresas do setor tecnológico, e para as gerações mais novas, principalmente para os *Millenials* (Mercer Select Intelligence, 2018). A consultoria, e em particular, a consultoria informática é caracterizada por elevados níveis de rotatividade (Nissen, 2019), considerado por muitos como sendo “normal”, tendo em conta a área de negócio. Contudo, quando os níveis de *turnover* se mantêm elevados de forma constante ao longo do tempo, tal pode representar uma situação alarmante a nível organizacional (Waldman, Kelly, Aurora & Smith, 2004), comprometendo os resultados, em particular, se ocorrer ao nível dos “talentos” da organização (Ferreira & Siqueira, 2005).

Lo (2015) adaptou o modelo distal-proximal de *turnover* de March e Simon (1993) para o universo dos colaboradores de IT. De acordo com este modelo, antes do colaborador abandonar a organização, ele desenvolve em primeiro lugar a intenção de *turnover*, o que, como já foi referido anteriormente, influencia diretamente o *turnover* propriamente dito (Ajzen, 1991). Por sua vez, a intenção de *turnover* é influenciada por fatores proximais, que incluem o desejo e a perceção de facilidade em abandonar a organização (Lo, 2015). Esta última reflete a quantidade de esforço que um colaborador tem de fazer para mudar de emprego (March & Simon, 1993). Quanto maior é esta perceção, mais elevada é a intenção de *turnover* por parte dos colaboradores do setor tecnológico (Joseph, Ng, Koh & Ang, 2007). Estes dois fatores estão dependentes da satisfação com o trabalho e do compromisso para com a organização, os quais estão negativamente relacionados com a intenção de *turnover*. Além disso, trabalhadores de IT que apresentam uma maior ligação afetiva com a organização (maior empenhamento

afetivo) têm menos intenções de a abandonar (Meyer & Allen, 1991, Paré & Tremblay, 2007; Rigas, 2009). Os fatores proximais são, por sua vez, influenciados por fatores distais, que incluem os fatores individuais, fatores organizacionais e fatores ambientais externos (Lo, 2015).

Os fatores individuais incluem os fatores relacionados com a função e as características individuais e demográficas. As características relacionadas com a função podem organizar-se, respetivamente, em características positivas, nomeadamente a autonomia, *feedback* associado à função, relevância da função/tarefa, variedade de competências, identidade da tarefa; e em características negativas, como é o caso da perceção da carga de trabalho, ambiguidade de papéis, conflito de papéis e exaustão com o trabalho (Hackman & Oldham, 1976). De um modo geral, os colaboradores de IT procuram ter impacto (fazer a diferença) na vida das pessoas e ver a contribuição do seu trabalho, por isso valorizam tarefas que apresentam elevada relevância (Hunter, Tan & Tan, 2008). Além disso, tendem a preferir tarefas que lhes permitam utilizar uma variedade de competências em comparação com tarefas mundanas e rotineiras (Thatcher, Liu, Stepina, Goodman & Treadway, 2006). Já as características individuais incluem, por exemplo, a motivação intrínseca, a necessidade de progresso no trabalho e a identificação entre o indivíduo e a organização. No que diz respeito às características demográficas, tais como a idade, o sexo, o nível de habilitações, e a senioridade na função/organização, todas têm um impacto ao nível das intenções de *turnover* dos colaboradores (Lo, 2015). De um modo geral os estudos apontam que os colaboradores de IT jovens e com habilitações literárias elevadas tendem a apresentar menos intenções de abandonar a organização (Igbaria & Greenhaus, 1992; Igbaria & Siegel, 1992).

Os fatores organizacionais incluem as características relacionadas com o ambiente organizacional, a remuneração/incentivos oferecidos pela organização, e procedimentos de justiça ao nível das diferentes práticas de recursos humanos. Todos estes aspetos estão associados a baixos níveis de intenção de *turnover* na população de consultores de IT (Igbaria & Siegel, 1992; Longenecker & Scazzero, 2003; Kim, 2005).

Por último, os fatores ambientais externos incluem os fatores sociais, como o conflito trabalho-família e as características do mercado de trabalho (Lo, 2015). O conflito trabalho-família está associado a maior exaustão relacionada com o trabalho e, como tal, a índices mais elevados de *turnover* (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight & George, 2007; Chang, 2008).

Relação entre Variáveis e Hipóteses de Investigação

A incongruência entre o que é mais atrativo para o indivíduo e aquilo que a organização oferece, pode estar negativamente relacionada com a intenção de *turnover*, ideia que vai ao encontro da defendida pelos Modelos de Socialização de *Turnover* e pela Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986). Estes defendem que os indivíduos têm um conjunto de valores, objetivos e expectativas que, quando não vão ao encontro da realidade organizacional, faz com que estejam mais propensos a abandonar a organização (Chao, O’Leary-Kelly, Wolf. Klein & Gardner, 1994; Porter & Steers, 1973; Jiang & Klein, 2002). Além disso, quanto mais os indivíduos se identificam com esta última, mais se definem em termos desta pertença, e mais o seu futuro é determinado pelo futuro da organização. Neste sentido, sair da organização torna-se prejudicial para o autoconceito dos indivíduos, na medida em que significa perder uma parte de si mesmo (Turner & Haslam, 2001).

A literatura que explora a relação entre a atratividade organizacional e a intenção de *turnover* é bastante reduzida. Além disso, a maioria da literatura incide em questões relacionadas com o processo de recrutamento de candidatos a potenciais colaboradores das organizações, o que resulta num fraco conhecimento do contributo das referidas práticas a nível interno, isto é, junto dos atuais colaboradores das organizações (Maxwell & Knox, 2009). Nesta sequência, é feita referência a alguns estudos, como o de Kashyap e Rangnekar (2016) e o de Tanwar e Prasad (2016), que encontraram uma relação negativa entre a perceção que o colaborador tem da marca organizacional e a intenção de *turnover*. Destaca-se, ainda, um estudo levado a cabo por Kashyap e Verma (2018), com uma amostra de consultores de IT, no qual se encontrou uma relação negativa entre as dimensões da atratividade organizacional e a intenção de *turnover*.

Com base na pesquisa efetuada, e nos estudos referidos, formula-se a seguinte hipótese de investigação, e respetivas sub-hipóteses:

H1: Existe uma relação inversa entre as dimensões da Atratividade Organizacional e a Intenção de *Turnover*:

H1a: Existe uma relação inversa entre a Dimensão Funcional da Atratividade Organizacional e a Intenção de *Turnover*;

H1b: Existe uma relação inversa entre a Dimensão Psicológica da Atratividade Organizacional e a Intenção de *Turnover*;

H1c: Existe uma relação inversa entre a Dimensão Económica da Atratividade Organizacional e a Intenção de *Turnover*.

Por outro lado, e de acordo com um estudo levado a cabo por Couger e Zawacki (1980), os colaboradores de IT valorizam muito a aprendizagem e desenvolvimento de competências, bem como a constante estimulação e desafio associados ao trabalho, não valorizando tanto os aspetos sociais, de interação ou comunicação no local de trabalho. Com base nestes dados, e tendo em conta as dimensões da atratividade organizacional que são avaliadas no presente estudo, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: Os consultores informáticos apresentam níveis mais elevados nas Dimensões Funcional e Económica da Atratividade Organizacional do que na Dimensão Psicológica.

No que diz respeito aos dados sociodemográficos, apresentam-se resultados de estudos que relacionam as dimensões da atratividade organizacional e a intenção de *turnover* com as variáveis idade, sexo e tempo na organização. Mais especificamente, verificou-se que colaboradores mais velhos tendem a apresentar índices de *turnover* mais reduzidos (Igbaria & Siegel, 1992; Ahuja, et al., 2007), e que estes colaboradores tendem a sentir-se mais atraídos pelas características associadas à função, e menos atraídos pela oferta de recompensas, tanto materiais como não materiais (Reis & Braga, 2016; Alniaçık & Alniaçık, 2012). Com base nestes dados, apresentam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H3: Existe uma relação inversa entre a idade dos consultores informáticos e a Intenção de *Turnover*;

H4: Existe uma relação direta entre a idade dos consultores informáticos e as Dimensões Funcional e Económica da Atratividade Organizacional.

Relativamente à variável sexo, colaboradores na área de IT do sexo feminino tendem a apresentar níveis de *turnover* mais elevados (Thatcher, Stepina & Boyle, 2002). Outros estudos mostram que as mulheres, comparativamente com os homens, tendem a sentir-se mais atraídas por organizações que promovam sentimentos de pertença e um ambiente de trabalho agradável, caracterizado por boas relações interpessoais (Reis & Braga, 2016; Alniaçık & Alniaçık, 2012). Tendo como base estes dados, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H5: Os consultores informáticos do sexo feminino apresentam níveis de Intenção de *Turnover* mais elevados do que os do sexo masculino;

H6: Os consultores informáticos do sexo feminino apresentam níveis mais elevados nas Dimensões Económica e Psicológica da Atratividade Organizacional do que os participantes do sexo masculino.

Por último, e no que se refere ao tempo na organização/função, salienta-se que a senioridade a desempenhar a função está associada a uma menor intenção de *turnover* entre os colaboradores de IT (Igbaria & Siegel, 1992). Além disso, a literatura indica que colaboradores que estão há mais de um ano na organização valorizam mais as recompensas, como o salário e benefícios, assim como a segurança associada à função, comparativamente com os colaboradores que estão há menos de um ano (Randstad, 2019). Assim, e com base nesta informação, formulam-se, ainda, as seguintes hipóteses de investigação:

H7: Os consultores informáticos que estão há um ano ou mais na função apresentam níveis de Intenção de *Turnover* mais baixos do que os que estão há menos de um ano na função;

H8: Os consultores informáticos que estão há um ano ou mais na função apresentam níveis mais elevados na Dimensão Económica da Atratividade Organizacional do que os que estão há menos de um ano.

Método

Participantes

A amostra é constituída por 166 consultores informáticos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 21% do total da população abrangida (790 colaboradores). Dos participantes, 42 (25%) são do sexo feminino e 124 (75%) do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos ($M = 32.33$; $DP = 7.53$) (ver Anexos 1, 2 e 3).

A nível de habilitações literárias, 1 (0.6%) tinha concluído o doutoramento, 28 (16.9%) o mestrado, 27 (16.3%) uma pós graduação, 63 (37.9%) a licenciatura, 32 (19.3%) o bacharelato, 7 (4.2%) o 12º ano de escolaridade, 6 (3.6%) um curso técnico-profissional, 1 (0.6%) o 9º ano e 1 (0.6%) uma licenciatura incompleta. De um modo geral, 152 (91.6%) colaboradores tinham concluído o ensino superior e apenas 14 (8.4%) referiam ter habilitações literárias inferiores (ver Anexo 4).

Relativamente à senioridade na função atual, 104 (62.7%) colaboradores desempenhavam a função há menos de um ano, 38 (22.9%) colaboradores desempenhavam a

função num período de tempo compreendido entre 1 a 3 anos, 11 (6.6%) entre 3 a 5 anos e 13 (7.8%) há mais de 5 anos. Contudo, 109 (65.6%) dos 166 respondentes já se encontravam no mercado de trabalho há mais de 5 anos, 19 (11.4%) entre 3 a 5 anos, 18 (10.8%) entre 1 a 3 anos e 20 (12.0%) estavam há menos de um ano no mercado de trabalho (ver Anexos 5 e 6).

Instrumentos

Escala de Atratividade Organizacional (EAO).

A EAO foi traduzida e adaptada (ver Anexos 7 e 8) para a população portuguesa da original *Employer Attractiveness (EmpAt) scale*, desenvolvida por Berthon, Ewing e Hah (2005), com base nas dimensões teorizadas por Ambler e Barrow (1996). Apesar da *EmpAt scale* ter sido desenvolvida com uma amostra de estudantes finalistas universitários, os autores afirmam que pode ser utilizada em vários contextos e situações, com os devidos ajustes e adaptações, nomeadamente com trabalhadores de uma organização (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

A escala original (*EmpAt scale*) é composta por 25 itens organizados em 5 dimensões: valor de interesse (itens 10, 11, 12, 13, 14), valor social (itens 2, 7, 8, 9, 23), valor económico (itens 15, 21, 22, 24, 25), valor de desenvolvimento (itens 1, 3, 4, 5, 6) e valor de aplicabilidade (itens 16, 17, 18, 19, 20). O valor de interesse avalia o grau em que o indivíduo se sente atraído por uma organização com práticas de trabalho inovadoras, e que utiliza a criatividade dos colaboradores para dar origem a produtos inovadores e de alta qualidade. O valor social avalia o grau em que o indivíduo se sente atraído por uma organização que promove um ambiente de trabalho divertido, agradável e que oferece relações positivas tanto entre os colaboradores como entre estes e as suas chefias, num ambiente de equipa. O valor económico avalia em que grau o indivíduo se sente atraído por uma empresa que providencie salários acima da média, segurança no trabalho e oportunidades de promoção na carreira. O valor de desenvolvimento avalia em que medida o indivíduo se sente atraído por uma organização que lhe ofereça reconhecimento e um sentimento de autoconfiança, juntamente com uma experiência de promoção de carreira. Por último, o valor de aplicabilidade avalia em que medida o indivíduo se sente atraído por uma empresa que lhe permita aplicar aquilo que aprendeu noutras instituições e de ensinar aos colegas, num ambiente que é tanto orientado para o cliente como humanitário. É pedido ao participante que responda a cada um dos 25 itens numa escala de *Likert* de 1 a 7, em que “1= Nada Importante” e “7= Muito Importante” (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

No estudo original, os cinco fatores apresentam uma variância total de 74%, sendo que o primeiro explica 49% da variância; o segundo explica 8% da variância; o terceiro explica 6% da variância; o quarto explica 6% da variância total do teste; e, por último, o quinto explica 5% da variância total do teste (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Considerando o valor mínimo estipulado pela literatura de .70 (Nunnally, 1978; George & Mallery, 2016), a *EmpAt scale* apresentou bons índices de consistência interna, nomeadamente valores de .83 (Arachchige & Robertson, 2011), .92 (Kaur, Sharma, Kaur & Sharma, 2015), e .96 (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Ensaio Experimental.

Traduzido o instrumento original, e validado pelo método de acordo inter-avaliadores, procedeu-se ao ensaio experimental, através da recolha de dados junto de uma amostra de consultores informáticos, e do método de amostragem por conveniência. O questionário foi partilhado através das redes sociais, e enviado por *email* para algumas pessoas, solicitando-se como único requisito para o seu preenchimento, ter como atividade profissional “consultor informático”.

À semelhança do procedimento a adotar no estudo principal, antes de responderem, os participantes tinham acesso a um consentimento informado (ver Anexo 9), onde constava uma breve explicação dos objetivos de investigação, das condições de confidencialidade e anonimato, e da estimativa do tempo de resposta ao questionário. No final da explicação era apresentado o *email* da aluna-investigadora, caso surgisse alguma dúvida ou questão associada ao preenchimento. Os indivíduos só poderiam responder caso afirmassem compreender as informações supramencionadas, e autorizassem a utilização das respostas para fins de investigação.

Obteve-se um total de 50 participantes, com idades compreendidas entre os 22 e os 49 anos ($M = 28.82$; $DP = 5.58$), dos quais 32 (64%) eram do sexo masculino e 18 (36%) do sexo feminino. Relativamente às habilitações literárias, apenas 1 (2.0%) tinha concluído o doutoramento, 26 (46.0%) o mestrado, 5 (10.0%) uma pós-graduação, 18 (36.0%) a licenciatura, 2 (4.0%) o 12º ano de escolaridade e 1 (2.0%) um curso técnico-profissional (ver Anexos 10, 11 e 12).

Algumas pessoas denunciaram o facto de todas as afirmações serem afirmativas e estarem formuladas no presente, o que causava alguma confusão interpretativa. Por exemplo, na pergunta “As chefias da organização reconhecem o trabalho dos colaboradores”, colocou-

se a dúvida se era suposto dizer se consideravam importante as chefias reconhecerem o trabalho dos colaboradores, ou se consideravam que as chefias, de facto, reconheciam o trabalho dos colaboradores. Nesta sequência, de modo a facilitar a leitura e interpretação dos itens, alterou-se a formulação da instrução, mais especificamente “Para mim é nada importante”, ou, “Para mim é muito importante”, em vez de apenas “Nada importante” ou “Muito importante”. Esta modificação levou a que se introduzissem pequenas alterações em todos os itens, de modo a adequar o tempo do verbo e, consequentemente, facilitar a compreensão dos itens por parte dos participantes, por exemplo: o item “As chefias da organização reconhecem o trabalho dos colaboradores” foi alterado para “As chefias da organização reconhecerem o trabalho dos colaboradores”.

Para avaliar a consistência interna da adaptação portuguesa da *EmpAt Scale*, procedeu-se à análise de precisão, através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, (ver Anexo 13) tendo-se obtido o valor de .92, o que traduz uma boa precisão do instrumento de medida (Nunnally, 1978; George & Mallery, 2016). A análise por exclusão de cada item (*alfa if item deleted*) apenas revelou um aumento da consistência interna do instrumento, no caso da eliminação dos itens 2 ($\alpha = .921$), 20 ($\alpha = .922$) e 21 ($\alpha = .921$), valores que não justificaram que esses itens fossem excluídos da EAO. Com vista ao estudo da dimensionalidade desta realizou-se uma análise fatorial exploratória, recorrendo à análise em componentes principais para a extração dos fatores comuns e usando o método de rotação *Varimax*. Consideraram-se diversos critérios para determinar o número de fatores a extrair, nomeadamente, o critério de Kaiser, que recomendava cinco fatores, ou outros critérios mais atuais (O’Connor, 2000), como *MAP (Minimum Average Partial)* e *Parallel Analysis*, que indicaram a extração de apenas três fatores. A solução com 5 fatores não fazia grande sentido dado que no quinto fator não se observavam pesos (*loadings*) elevados, não lhe sendo nenhum item atribuído, pelo que se consideraram os três fatores: o primeiro fator é composto por 14 itens (1, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 22, 24, 25) e explica 37.12 % da variabilidade total do teste, apresentando um índice de precisão de .92. Este congrega todos os itens correspondentes às dimensões “valor de desenvolvimento” e “valor de interesse” da escala original. Além destes, engloba ainda a maioria dos itens da dimensão “valor económico” da escala original; o segundo fator, constituído por 6 itens (2, 7, 8, 9, 19, 23), explica 12.98% da variabilidade total do teste, apresentando um índice de precisão de .86. Este fator engloba todos os itens da dimensão “valor social” da escala original e ainda um item pertencente à dimensão “valor de aplicabilidade”; o terceiro e último fator, que engloba 5 itens (16, 17, 18, 20, 21), explica 8.34% da variabilidade, apresentando um índice de precisão de .72. Este fator engloba a maioria dos itens pertencentes

à dimensão “valor de aplicabilidade” da escala original e ainda um item pertencente à dimensão “valor económico” (ver Anexos 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20).

Realizou-se ainda uma análise por exclusão de itens (*alfa if item deleted*) para cada um dos três fatores encontrados, tendo-se verificado um aumento da consistência interna do primeiro fator caso o item 22 fosse eliminado ($\alpha = .93$), e no segundo fator, caso o item 2 fosse eliminado ($\alpha = .87$), não se tendo justificado, contudo, a eliminação desses itens do instrumento (ver Anexos 18, 19 e 20).

Esta organização da escala é diferente da obtida no estudo original de Berthon, Ewing e Hah (2005), uma vez que estes a organizam em cinco dimensões, contudo vai ao encontro das três dimensões teorizadas por Ambler e Barrow (1996), que servem de base a todas as dimensões e à estrutura da escala original. Assim, com base nessa informação, e tendo em conta os valores do alfa de Cronbach, que se situam acima de .70, patamar mínimo de referência definido por Nunnally (1978), deu-se como concluído o ensaio experimental.

A EAO tem, assim, como objetivo avaliar as dimensões que um indivíduo considera mais atrativas, tendo por base a organização onde trabalha, e é composta por 25 itens, organizados em três dimensões: funcional, psicológica e económica. Para responderem, os participantes devem indicar o grau de importância que atribuem aos aspetos referidos (itens), quando pensam na organização em que trabalham, numa escala de *Likert* de 1 a 7, em que 1=“Para mim é nada importante:” e “7= Para mim é muito importante:”.

Escala de Intenção de *Turnover*.

Para avaliar a intenção de *turnover* dos colaboradores recorreu-se à Escala de Intenção de *Turnover* (Lima & Mendes, 2014) (ver Anexo 21), com o objetivo de avaliar o grau em que os participantes tencionam abandonar a organização onde atualmente trabalham.

Para tal, é solicitado aos indivíduos que pensem na sua organização e que indiquem em que medida concordam ou discordam das seguintes afirmações, que constituem os oito itens da escala: “1- Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.”; “2- Tenho feito contactos para sair desta organização.”; “3- Tenciono manter-me na organização onde trabalho.”; “4- Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho.”; “5- Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.”; “6- É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.”; “7- Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.”; “8- Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso.” (Lima & Mendes, 2014).

Para cada afirmação os indivíduos devem indicar o grau de concordância numa escala de *Likert* de 1 a 5, em que 1=Discordo Totalmente; 2=Discordo Parcialmente; 3=Não Concordo Nem Discordo; 4=Concordo Parcialmente; 5=Concordo Totalmente.

Relativamente à precisão da Escala de Intenção de *Turnover*, esta apresentou bons coeficientes, tendo em conta o valor mínimo de .70 estipulado pela literatura (Nunnally, 1978; George & Mallery, 2016), mais especificamente índices de consistência interna com valores de .85 (Lima & Mendes, 2014), de .92 (Sequeira, 2016), e de .84 (Dias, 2018).

Procedimento

A presente investigação foi desenvolvida numa empresa de consultoria informática, onde são aplicadas várias práticas de *employer branding*. O pedido de colaboração com a organização foi feito formalmente através de um documento explicativo de todas as condições associadas ao estudo, e enviado via *email* para uma colaboradora do departamento de *Talent Acquisition & Employer Branding*. Após uma reunião presencial, foi confirmada a recolha dos dados, bem como a existência, na organização, de práticas de gestão de recursos humanos concordantes com a avaliação da atratividade organizacional. Este último dado foi essencial para se realizar o estudo, uma vez que se tinha como principal objetivo avaliar as dimensões da marca organizacional que os colaboradores consideram como mais atrativas relativamente à empresa onde trabalham. De referir que a empresa aceitou participar na investigação não só pelos elevados níveis de *turnover* dos seus colaboradores, como também pela possibilidade de identificar as dimensões organizacionais consideradas como mais atrativas pelos mesmos, o que poderá contribuir para o enriquecimento das práticas de gestão de recursos humanos implementadas e/ou a implementar.

Explicados e validados os objetivos da investigação os questionários foram construídos *online* através da plataforma *Qualtrics*, disponibilizados através de um *link* partilhável, e enviados internamente pela empresa, para uma população total de 790 colaboradores, exclusivamente consultores informáticos, com base no método de amostragem por conveniência. Para além das Escalas, os colaboradores tinham de responder a um Questionário de Dados Sociodemográficos (ver Anexo 22). Antes de iniciar a resposta aos questionários, cada colaborador tinha acesso a um Consentimento Informado, no qual constava uma breve explicação dos objetivos da investigação, as condições de confidencialidade e anonimato, e uma estimativa do tempo de duração da resposta. Neste consentimento era ainda assegurado que os dados seriam apenas utilizados para efeitos de investigação, e proporcionado o *email* da investigadora para eventuais esclarecimentos.

Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos na presente investigação, procedendo-se em primeiro lugar ao estudo da estrutura da dimensionalidade da Escala de Atratividade Organizacional, recorrendo a modelos de Análise Fatorial, e da precisão dos dois instrumentos de medida utilizados. Seguidamente, apresenta-se a análise descritiva (medidas de localização e de dispersão) e os coeficientes de precisão (alfa de Cronbach) da Escala de Atratividade Organizacional e da Escala de Intenção de *Turnover*. Visando a confirmação ou rejeição das hipóteses de investigação, realizou-se uma análise correlacional, e uma análise comparativa para estudar as diferenças a nível da *intenção de turnover* e das dimensões da atratividade organizacional, em função do sexo, idade e senioridade na função. Para realizar toda a análise dos dados recorreu-se ao *IBM SPSS Statistics* versão 25.

Análise Fatorial Exploratória da Escala de Atratividade Organizacional

Antes de realizar a Análise Fatorial Exploratória verificou-se a sua adequação através da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo valor de .89 (aproximadamente .9) (ver Anexo 23), demonstrou a adequação da amostragem (Marôco, 2003).

Para esta Análise Fatorial Exploratória, recorreu-se ao método da análise em componentes principais para a estimação dos fatores comuns e à rotação *Varimax* tendo em vista a clarificação da interpretação dos fatores. Além disso, para além dos habituais critérios de Kaiser e do *Scree plot*, consideraram-se critérios mais atuais para a seleção do número de fatores a extrair: o *Revised MAP (Revised Minimum Average Partial)* e *Parallel Analysis*. Assim, com base na análise realizada, verificou-se que a Escala de Atratividade Organizacional está organizada em três fatores que explicam 52% da variabilidade total: o primeiro fator explica 19% da variância e inclui nove itens (12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 22, 23); o segundo fator explica 170% da variância e inclui nove itens (2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 16, 21); e o terceiro fator explica 16% da variância e inclui 7 itens (1, 6, 10, 11, 15, 24, 25) (ver Anexo 24 e 25).

Estes três fatores foram classificados em função dos itens que os constituem em dimensão funcional, dimensão psicológica e dimensão económica, os quais estão de acordo com as três dimensões teorizadas por Ambler e Barrow (1996), que servem de base a todas as dimensões e à estrutura da escala original. A dimensão funcional avalia em que medida o colaborador se sente atraído pela oferta, por parte da organização, de práticas ou políticas que contribuam para o desenvolvimento, estimulação e aplicação dos seus conhecimentos. A dimensão psicológica avalia em que medida o colaborador se sente atraído pelo papel que a

organização tem na promoção da sua autoestima, autoimagem, sentimento de pertença e propósito. Por último, a dimensão económica avalia em que medida o colaborador se sente atraído pela oferta, por parte da organização, de recompensas, tanto materiais (salário), como não-materiais (reconhecimento, promoções internas).

Análise Descritiva e Índices de Precisão

O Quadro 1 contempla o máximo, o mínimo, as médias, os desvios-padrão e os índices de precisão da Escala de Atratividade Organizacional, das respetivas dimensões, e da Escala de Intenção de *Turnover*.

Quadro 1.

Medidas descritivas (Máximo, Mínimo, Média, Desvio-Padrão) e alfa de Cronbach dos instrumentos Escala de Intenção de Turnover e Escala de Atratividade Organizacional e respetivas dimensões

| | Nº de Itens | Mínimo | Máximo | Média | Desvio-Padrão | Alfa de Cronbach |
|--|-------------|--------|--------|-------|---------------|------------------|
| Escala de Intenção de Turnover | 8 | 1.00 | 5.00 | 2.14 | 0.87 | 0.86 |
| Escala de Atratividade Organizacional | 25 | 3.56 | 7.00 | 5.91 | 0.65 | 0.93 |
| Dimensão Funcional | 9 | 3.22 | 7.00 | 5.64 | 0.82 | 0.87 |
| Dimensão Psicológica | 9 | 3.78 | 7.00 | 6.01 | 0.65 | 0.82 |
| Dimensão Económica | 7 | 2.17 | 7.00 | 6.17 | 0.77 | 0.85 |

Com base no Quadro 1 é possível verificar que, relativamente à Escala de Intenção de *Turnover*, os participantes manifestam níveis que se situam abaixo do ponto médio da escala ($M=2.14$; $DP=0.86$), uma vez que a Escala de *Likert* se situa entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). A nível da precisão da Escala de Intenção de *Turnover*, o alfa de Cronbach foi de .86, o qual, como se situa acima do valor mínimo de .70 estipulado pela literatura (Nunnally, 1978; George & Mallery, 2016), representa uma boa consistência interna (ver Anexo 26 e 27, para maior detalhe).

No que diz respeito à Escala de Atratividade Organizacional, como se pode verificar através do Quadro 1, o índice de consistência interna também foi bastante bom ($\alpha=.93$), tendo-se verificado o mesmo cenário a nível das três dimensões avaliadas, uma vez que os valores do

alfa de Cronbach na dimensão funcional ($\alpha=.87$), na dimensão psicológica ($\alpha=.82$) e na dimensão económica ($\alpha=.85$), foram sempre superiores a .70. Há, ainda, a salientar que a correlação dos itens com o *score* global da escala variou entre .43 e .71 (ver Anexos 28, 29, 30, 31 e 32, para maior detalhe).

Relativamente às dimensões da Escala de Atratividade Organizacional, os indivíduos demonstraram uma elevada atração pelos aspetos funcionais ($M=5.64$; $DP=0.82$), psicológicos ($M=6.01$; $DP=0.65$) e económicos ($M=6.17$; $DP=0.77$) associados à marca da organização onde trabalham, apresentando uma tendência de resposta acima do ponto médio da Escala de *Likert*, que varia entre 1 (Para mim é nada importante) e 7 (Para mim é muito importante) (ver Anexo 26, para maior detalhe).

Adicionalmente, a análise por exclusão de itens (*alfa if item deleted*) revelou que, no caso da Escala de Atratividade Organizacional, bem como para as suas dimensões, sempre que eliminando um item, o valor do coeficiente de precisão era inferior ou igual ao obtido. No caso da Escala de Intenção de *Turnover*, o valor do coeficiente, se eliminado o item 7, seria superior ao da escala global, passando de $\alpha=.86$ para $\alpha=.90$. Contudo, como a precisão da escala já era adequada optou-se por não retirar o item (ver Anexos 28, 29, 30, 31 e 32).

Análise Correlacional

Para estudar a relação entre a Escala de Atratividade Organizacional e a Escala de Intenção de Turnover, determinou-se uma matriz de intercorrelações entre as variáveis referidas, as respetivas dimensões e a idade dos participantes (Quadro 2).

Para a análise da relação entre a atratividade organizacional e a intenção de *turnover* seria de esperar a utilização do coeficiente de Pearson, estando os dados organizados em escalas intervalares (Coolican, 2009). Contudo, o teste de significância associado a este coeficiente exige que a distribuição das variáveis em análise seja normal. Para estudar a distribuição das variáveis intervenientes neste estudo relacional, usaram-se diversos critérios – coeficientes de assimetria, coeficientes de curtose (ver Anexo 26), Teste de Ajustamento de Kolmogorov-Smirnov (ver Anexo 33), e as representações gráficas *Q-Q plots* (ver Anexo 34, 35, 36, 37 e 38). Foi possível concluir que a distribuição de todas as variáveis não era normal, à exceção da Dimensão Funcional da Escala de Atratividade Organizacional. Assim, os estudos correlacionais apresentados recorreram ao cálculo do coeficiente de Spearman e respetivo teste de significância, cujo uso é justificável, pelo facto das variáveis em análise não apresentarem uma distribuição normal (Coolican, 2009).

Quadro 2.

Matriz de Intercorrelações entre as dimensões da Escala de Atratividade Organizacional e a Escala de Intenção de Turnover

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|--------|--------|-------|-------|---|
| 1 - Dimensão Funcional | 1 | | | | |
| 2 - Dimensão Psicológica | 0.67** | 1 | | | |
| 3 - Dimensão Económica | 0.66** | 0.66** | 1 | | |
| 4 - Intenção de Turnover | -0.10 | -0.16* | -0.06 | 1 | |
| 5 - Idade dos participantes | -0.07 | -0.09 | -0.04 | -0.01 | 1 |

**Correlação significativa $p < .01$

*Correlação significativa $p < .05$

O Quadro 2 indica uma relação quase nula (logo não significativa), embora inversa, entre a dimensão funcional e a intenção de *turnover* e entre a dimensão económica e a intenção de *turnover*. Entre a dimensão psicológica e a intenção de *turnover*, observa-se uma relação inversa, fraca, mas significativa ($r = -.16$ $p < .05$). Este resultado sugere que os colaboradores que se sentem mais atraídos pelos aspetos psicológicos associados à marca organizacional, revelam uma menor intenção de abandonar a organização, sendo possível confirmar H1b. Contudo, não é possível confirmar H1a e H1c, uma vez que as relações existentes entre as dimensões são quase nulas, embora inversas e não significativas, respetivamente $r = -.10$ ($p > .05$) e $r = -.04$ ($p > .05$) (ver Anexo 39, para maior detalhe).

Através do Quadro 2 também não se confirma H3, uma vez que a relação entre a idade dos participantes e a intenção de *turnover* é, mais uma vez, praticamente nula, embora inversa e não significativa ($r = -.01$, $p > .05$). É também observável relações quase nulas e inversas, contudo não significativas, entre a idade dos participantes e a dimensão funcional da atratividade organizacional ($r = -.07$, $p > .05$), a dimensão psicológica ($r = -.09$, $p > .05$) e a dimensão económica ($r = -.04$, $p > .05$), rejeitando-se H4 (ver Anexo 40, para maior detalhe).

Análise Comparativa

Com o objetivo de testar H2, foi realizado um teste de comparação para três amostras emparelhadas. Sendo a distribuição das variáveis em análise não normais recorreu-se ao uso do Teste de Friedman. Os resultados obtidos mostram que existem diferenças significativas ($\chi^2 = 87.41$, $p < .01$) entre os resultados nas três dimensões. Seguidamente, realizaram-se as comparações múltiplas do Teste de Friedman para compreender em que dimensão os

participantes tendem a obter pontuações mais elevadas. Estes resultados estão expostos no Quadro 3.

Quadro 3.

Resultados das comparações múltiplas do Teste de Friedman, de amostras relacionadas

| Comparações | Média do quadrado das ordens | Estatística de Teste | Valor- <i>p</i> |
|---|---------------------------------|-------------------------|-----------------|
| Dimensão Funcional – Dimensão Psicológica | 1.45 | -6.20 | .00** |
| | 2.13 | | |
| Dimensão Funcional – Dimensão Económica | 1.45 | -8.78 | .00** |
| | 2.42 | | |
| Dimensão Psicológica – Dimensão Económica | 2.13 | -2.58 | .02* |
| | 2.42 | | |

*. Correlação significativa $p < .05$

**. Correlação significativa $p < .01$

Com base no Quadro 3 é possível observar que os participantes apresentam níveis mais elevados na dimensão psicológica do que na dimensão funcional ($p < .01$), na dimensão económica do que na dimensão funcional ($p < .01$), e na dimensão económica do que na dimensão psicológica ($p < .05$), sendo estas diferenças estatisticamente significativas. Pode-se, assim, afirmar que os colaboradores se sentem mais atraídos pela oferta, por parte da organização, de recompensas tanto materiais como não materiais, confirmando-se parcialmente H2 (ver Anexo 41, para maior detalhe).

Para testar H5 e H6, aplicou-se o Teste de Mann-Whitney para testar as diferenças entre homens e mulheres ao nível das dimensões da atratividade organizacional e da intenção de *turnover*. Os resultados obtidos estão apresentados no Quadro 4, que permite verificar que os homens têm mais intenções de abandonar a organização, quando comparados com as mulheres, não sendo esta diferença significativa ($p > .05$), rejeitando-se H5.

Quadro 4.

Resultados da análise comparativa das dimensões de atratividade organizacional e da intenção de turnover, em função da variável sexo, através do Teste U de Mann-Whitney para amostras independentes

| | Média dos quadrados das ordens | | Estatística de Teste | Valor- <i>p</i> |
|----------------------|--------------------------------|-----------|-------------------------|-----------------|
| | Feminino | Masculino | | |
| Dimensão Funcional | 100.17 | 77.85 | -2.60 | .01* |
| Dimensão Psicológica | 105.12 | 76.18 | -3.38 | .01* |
| Dimensão Económica | 93.67 | 80.06 | -1.59 | .06 |
| Intenção de Turnover | 82.64 | 83.79 | -0.13 | .45 |

*. Correlação significativa $p < .05$

Com base no Quadro 4 é possível verificar que as mulheres apresentam cotações mais elevadas na dimensão funcional, na dimensão psicológica e na dimensão económica, quando comparando com os homens. Contudo, é possível verificar que esta diferença apenas é estatisticamente significativa na dimensão funcional ($p < .05$) e na dimensão psicológica ($p < .05$). Assim, pode inferir-se que as mulheres se sentem mais atraídas pelos aspetos funcionais associados à marca organizacional, e pelo papel que a organização tem, por exemplo, na promoção da sua autoestima, autoimagem, sentimento de pertença e propósito, confirmando-se parcialmente H6 (ver Anexo 42 para maior detalhe).

Por último, com o objetivo de testar H7 e H8, realizou-se um estudo comparativo, entre participantes que desempenham a função há menos de um ano com participantes que a desempenham há um ano ou mais, para verificar as suas diferenças ao nível das dimensões da atratividade organizacional e da intenção de *turnover*. Esta comparação está representada no Quadro 5.

Quadro 5.

Análise Comparativa das dimensões de atratividade organizacional e da intenção de turnover, em função da variável senioridade na função, através do Teste U de Mann-Whitney para amostras independentes

| | Média dos quadrados das ordens | | Estatística de Teste | Valor-p |
|-----------------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| | Há um ano ou mais | Há menos de um ano | | |
| Dimensão Funcional | 84.96 | 82.63 | 0.30 | .38 |
| Dimensão Psicológica | 85.10 | 82.54 | 0.33 | .37 |
| Dimensão Económica | 81.88 | 84.47 | -0.34 | .37 |
| Intenção de <i>Turnover</i> | 88.62 | 80.45 | 1.06 | .14 |

Com base nos dados expostos no Quadro 5, é possível verificar que os colaboradores que estão há um ano ou mais na função apresentam níveis mais elevados na dimensão funcional e psicológica, quando comparando com os colaboradores que estão há menos de um ano, e que ao nível da dimensão económica, apresentam níveis mais baixos. Contudo, há que salientar que nenhuma destas diferenças é estatisticamente significativa, pelo que se rejeita H7. Relativamente à intenção de *turnover*, verifica-se através do Quadro 5, que os colaboradores que se encontram a trabalhar na função há um ano ou mais apresentam índices de intenção de *turnover* mais elevados, em comparação com os que desempenham a função há menos de um ano. Contudo, mais uma vez, estas diferenças não são estatisticamente significativas ($p > .05$), pelo que também se rejeita H8 (ver Anexo 43, para maior detalhe).

Discussão

Com base nos resultados obtidos, pode afirmar-se que, de um modo geral, os objetivos da presente investigação foram atingidos. Confirmou-se a relação inversa entre atratividade organizacional e intenção de *turnover* ao nível da dimensão psicológica, resultado expectável tendo em conta o realce dado, pela empresa em causa, à componente relacional e de gestão da felicidade dos colaboradores, parecendo existir uma congruência entre o que os indivíduos consideram mais atrativo e o que a organização oferece. Esta empresa assenta as suas práticas de gestão de recursos humanos na interação social entre os colegas e os gestores, através de múltiplos eventos de equipa (e.g., almoço de convívio para todos os colaboradores, evento “fora do escritório”) e de benefícios sociais (e.g., direito a nutricionista e descontos no ginásio,

snacks e bebidas disponíveis no escritório), com vista a aumentar a felicidade e o bem-estar dos colaboradores. Para além da relevância dada a estes aspetos, a empresa também oferece um pacote de recompensas inovador, dispondo de uma plataforma interna onde os colaboradores podem usufruir de inúmeras vantagens e benefícios associados à pertença organizacional. A empresa foca-se, ainda, em práticas promotoras do desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, oferecendo-lhes um plano de carreira, baseado no acompanhamento contínuo. Os colaboradores têm acesso a planos de formação individuais, cursos de formação a cada três meses e cursos de línguas, e é-lhes dada possibilidade de trabalharem remotamente, em qualquer lugar no mundo. A empresa parte do pressuposto de que, se os seus colaboradores crescerem, a empresa também cresce. De referir, ainda, que alguns colaboradores que tiveram a oportunidade de trabalhar para esta empresa realçam, não só as oportunidades de desenvolvimento profissional e de integração em projetos interessantes, como também, e principalmente, o ambiente familiar, de união entre todos os colaboradores, e a preocupação com o bem-estar, a felicidade e motivação. A descrição destas práticas tende, igualmente, a estar de acordo com os baixos índices de intenção de *turnover* revelados pelos participantes da amostra em estudo, e com a eventual eficácia da implementação das práticas a nível do binómio indivíduo-organização.

Contudo, apesar do resultado relativo à significância da relação entre a dimensão psicológica da atratividade organizacional e a intenção de *turnover*, constatou-se que os participantes se sentem mais atraídos pela dimensão económica da marca organizacional, quando comparando com a dimensão psicológica. Pode-se, assim, inferir que os colaboradores se sentem mais atraídos pela oferta, por parte da organização, de recompensas, tanto materiais (e.g., salário), como não materiais (e.g., reconhecimento, promoções internas) comparativamente com o papel que a organização tem na promoção da sua autoestima, autoimagem, sentimento de pertença e propósito. Esta interpretação está de acordo com o estudo de Dabirian, Paschen e Kietzmann (2019), no qual colaboradores de IT de dez empresas de topo mundiais realçam a importância das recompensas e benefícios oferecidos pela organização onde trabalham, afirmando, simultaneamente, que nunca abandonariam a organização por motivos relacionados com esse tópico.

É ainda de referir como dado relevante, os níveis mais elevados manifestados pelo sexo feminino nas três dimensões da atratividade organizacional, quando comparado com os participantes do sexo masculino. A significância estatística presente nas diferenças ao nível das dimensões funcional e psicológica, traduz-se numa maior atração, sentida pelas participantes do sexo feminino, pela oferta, por parte da organização, de práticas ou políticas que contribuam

para a amplificação dos seus conhecimentos e para o papel que a organização tem na sua autoestima, sentimento de pertença e propósito. Estes resultados devem ser interpretados com base na natureza da amostra em causa – mulheres do universo de IT. Apesar de, em Portugal, cerca de 57% das mulheres serem formadas em áreas de ciências, matemáticas e tecnologias, posicionando-se muito à frente da média europeia (39%) (OECD, 2017), continua a existir desigualdade no local de trabalho, e falta de representatividade em posições de chefia (Ashcraft, McLain & Eger, 2016). Neste sentido, as mulheres neste setor pretendem alcançar cargos de topo, e procuram empresas que lhes ofereçam formação e desenvolvimento adequados, de modo a conseguirem ascender rapidamente na carreira (Hewlett, Sherbin, Dieudonné, Fagnoli & Fredman, 2014), justificando deste modo, os elevados níveis na dimensão funcional da Atratividade Organizacional verificados no presente estudo. Além disso, as mulheres que trabalham no setor de IT procuram uma boa relação com as suas chefias, caracterizada por uma elevada componente de mentoria, e de apoio à integração (Foust-Cummings, Sabatinni & Carter, 2008), o que pode explicar a elevada atração pela dimensão psicológica da marca organizacional que se verificou neste estudo.

Os resultados demonstraram, ainda, não haver relação entre a variável sexo e a intenção de *turnover*, o que significa que a intenção de abandonar a organização não é influenciada por esta variável. O mesmo aconteceu ao nível da atratividade organizacional, no que se refere às variáveis idade e senioridade na função. A este propósito, é de salientar o facto de se ter abrangido uma grande amplitude de idades e de funções numa amostra não suficientemente representativa da população em causa. Esta questão, que tem a ver com as características da amostra, e mais propriamente com o facto de ser uma amostra de conveniência, é uma das limitações a serem tidas em conta nesta investigação. Aponta-se também como limitação à pesquisa bibliográfica, a escassez e ambiguidade da literatura sobre atratividade organizacional, devido à sua integração no universo conceptual do *employer branding*, muito orientado para a atração e recrutamento de talentos.

Destaca-se como contributo da presente investigação, a tradução e adaptação do instrumento de medida que deu origem à Escala de Atratividade Organizacional, sendo que só se identificou mais uma adaptação da *EmpAt* ao universo dos colaboradores (Tanwar & Prasad, 2016), já que de um modo geral tem sido aplicada a potenciais colaboradores. De referir também que as investigações relacionadas com o domínio de *employer branding* e, em particular, da atratividade organizacional, têm sido sempre baseadas em métodos qualitativos, mais especificamente em estudos de caso. Assim, esta Escala surge como um instrumento de medida inovador e útil para as empresas aplicarem aos seus colaboradores de modo a

conseguirem identificar as dimensões da marca organizacional que estes mais valorizam, e desenvolverem práticas e políticas de gestão de recursos humanos assentes nessa informação. Salienta-se, ainda, a necessidade de validar a versão do instrumento de medida utilizado com amostras mais representativas da população a estudar, e abrangendo colaboradores de outras áreas de negócio.

Nesta sequência, poder-se-á também considerar como um contributo do presente estudo, a mais-valia que a organização em causa pode retirar dos resultados obtidos com vista a uma melhoria das práticas já implementadas. Ao identificarem o que os colaboradores consideram mais atrativo podem promover práticas assentes nessas informações e potenciar a satisfação dos colaboradores, bem como partilhar externamente essas dimensões da marca organizacional. Sabe-se que, nas empresas onde existe uma boa comunicação tanto externa como interna, dos valores e ideais da marca organizacional, o processo de recrutamento é facilitado, pois os indivíduos que se candidatam são os que mais se ajustam à cultura organizacional (Hulberg, 2006). Este aspeto facilita a retenção dos colaboradores na medida em que, não só existe uma maior correspondência entre o que são os valores da organização e os valores dos indivíduos (Tajfel & Turner, 1986), como estes sentem que as expectativas vivenciadas durante o processo de recrutamento correspondem à realidade, havendo uma maior satisfação e menor intenção de *turnover* (Dessler, 2013).

Em Portugal, há uma tendência crescente, por parte das empresas, de investimento em práticas de gestão de pessoas assentes nos princípios de *employer branding* (Randstad, 2019). Com base na pesquisa efetuada sobre a temática, é esperado, enquanto tendência ao nível de *employer branding*, o incentivo da partilha informal dos diferentes aspetos associados à marca organizacional, pelos próprios colaboradores, através das suas redes sociais. Neste seguimento, seria interessante, em investigações futuras, avaliar o impacto que esta forma de partilha da marca organizacional tem nas diferentes dimensões da atratividade, tanto a nível interno como externo, bem como a sua relação com o empenhamento organizacional, e com a identificação entre a pessoa e a organização. Como vivemos num mundo em que são cada vez menos as barreiras físicas associadas ao trabalho, e onde é dada a oportunidade, a muitos colaboradores, de trabalharem remotamente ou em regime de *outsourcing* (Absalyamova & Absalyamov, 2015; Bailey & Kurland, 2002; Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010), seria também interessante explorar as diferenças ao nível das perceções da marca organizacional destes colaboradores, em comparação com os que trabalham fisicamente no local de trabalho.

Em suma, a gestão estratégica de recursos humanos assente nos princípios de *branding* consiste, numa primeira fase, na construção de uma imagem do produto, que irá influenciar o

seu valor e atratividade para o consumidor, levando, conseqüentemente, a uma maior lealdade do mesmo para com a marca (Froom, 2019). No caso do *Employer Branding*, o processo é idêntico, com a alteração de cliente para colaborador ou candidato (Ambler & Barrow, 1996). Uma marca organizacional forte está associada a uma maior vantagem competitiva, conseguida não só através do recrutamento, mas também da retenção dos seus colaboradores, através de um maior empenhamento afetivo, satisfação e lealdade para com a organização (Davies, 2008).

Referências Bibliográficas

- Absalyamova, S. G., & Absalyamov, T. B. (2015). Remote employment as a form of labor mobility of today's youth. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 227. doi: [10.5901/mjss.2015.v6n1s3p227](https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1s3p227)
- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, 47(2), 353-377. doi: [10.1108/PR-09-2016-0229](https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0229)
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17. doi: [10.2307/25148778](https://doi.org/10.2307/25148778)
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. doi: [10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. doi: [10.1016/j.sbspro.2012.09.1117](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117)
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. doi: [10.1057/bm.1996.42](https://doi.org/10.1057/bm.1996.42)
- Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding. *IUP Journal of Brand Management*, 8(3). Retirado de https://www.researchgate.net/profile/Bhadra_Hewapattu_Arachchige/publication/256023089_Business_Student_Perceptions_of_a_Preferred_Employer_A_Study_Identifying_Determinants_of_Employer_Branding/links/53dcd4730cf2a76fb667c2e5.pdf

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice*. A guide to people management. Kogan Page.
- Ashcraft, C., McLain, B., & Eger, E. (2016). *Women in tech: The facts*. Retirado de https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/ncwit_women-in-it_2016-full-report_final-web06012016.pdf
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53. Retirado de <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/30/24>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400. doi: 10.1002/job.144
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Brack, J., & Kelly, K. (2012). Maximizing millennials in the workplace. *UNC Executive Development*, 22(1), 2-14. Retirado de <http://www.gandyr.com/wp-content/uploads/2016/12/maximizing-millennials-in-the-workplace.pdf>

- Broek, M. N. (2015). *From employer attractiveness to employer branding: Results of a mixed methods research* (Dissertação de Mestrado). Retirado de https://essay.utwente.nl/66622/7/Broek_BA_MB.pdf.
- Bridges, E., Johnson, H.H., & Sager, J.K. (2003). Using model-based expectations to predict voluntary turnover. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 65-76. doi: [10.1016/j.ijresmar.2006.09.003](https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.09.003)
- Burgess, S. (1998). Analyzing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review*, 121(7), 55-57. Retirado de <https://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA21119795&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00981818&p=AONE&sw=w>
- Chang, C. P. (2008). Internal marketing practices and employees' turnover intentions in leisure hotels. *The Journal of Human Resources and Adult Learning*, 4(2). Retirado de <http://www.hraljournal.com/Page/17%20Cheng-Ping%20Chang.pdf>
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730. doi: 10.1037/0021-9010.79.5.730
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel psychology*, 57(3), 685-717. Retirado de <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.pt/&httpsredir=1&article=1043&context=articles>
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity

- approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121. doi: [10.1037/0021-9010.79.5.730](https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730)
- Coolican, H. (2009). *Research methods and statistics in psychology*. Londres: Hodder Education.
- Couger, J. D., & Zawacki, R. A. (1980). *Motivating and managing computer personnel*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional*, 21(1), 82-89. doi: [10.1109/MITP.2018.2876980](https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980)
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681. doi: [10.1108/03090560810862570](https://doi.org/10.1108/03090560810862570)
- Dessler, G. (2013). *Human resources management* (13ª edição.). Pearson Education.
- Dias, F. A. C. (2018). *Saliência dos papéis, satisfação com os papéis de vida e intenção de turnover: estudo com uma amostra de repatriados* (Dissertação de Mestrado). Retirado de <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/37566>
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67. doi: [10.15603/1982-8756/roc.v1n2p%2047%20-%2067](https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v1n2p%2047%20-%2067)
- Foust-Cummings, H., Sabbatini, L., & Carter, N. (2008). *Women in technology: Maximizing talent, minimizing barriers*. Nova Iorque: Catalyst. Retirado de https://www.catalyst.org/wpcontent/uploads/2019/01/Women_in_Technology_Maximizing_Talent_Minimizing_Barriers.pdf

- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86(8), 1-2. Retirado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4373051/burnish-your-brand-from-inside>
- Froom, J. (Janeiro, 2019). Purpose Series: A Purpose-Driven Brand Is A Successful Brand. Retirado de https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2019/01/16/purpose-series-a-purpose-driven-brand-is-a-successful-brand/?fbclid=IwAR3aD-v5aZQjN2IUfq_zatmx1jMqNiBNhdNTxZM-mLSF8q-N_UcTDAF85Fs#11036e0437d4
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965-993. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63-70. doi: [10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Nova Iorque: Routledge.
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Gupta, N., & Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. *Journal of Management Development*, 34(8), 1019-1030. doi: 10.1108/JMD-10-2014-0138
- Glassdoor (2017). *Why do workers quit? The factors that predict employee turnover*. Retirado de https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2018/05/GD_ResearchReport_WhyWorkersQuit_Rebrand_Draft3.pdf

- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. doi: [10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hewlett, S.A., Sherbin, L., Dieudonné, F., Fagnoli, C., & Fredman, C. (2014). *Athena factor 2.0: Accelerating female talent in science, engineering, & technology*. Nova Iorque: Center for Talent Innovation. Retirado de <https://www.talentinnovation.org/assets/Athena-2-ExecSummFINAL-CTI.pdf>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of applied psychology*, 76(3), 350. doi: 10.1037/0021-9010.76.3.350
- Hulberg, J. (2006), Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study, *Brand Management*, 14, 1, 60-73. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550054
- Hunter, M. G., Tan, F. B., & Tan, B. C. (2008). Voluntary turnover of information systems professionals: A cross-cultural investigation. *Journal of Global Information Management*, 16(4), 46-66. doi: 10.10635/42446
- Igbaria, M., & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 34-50. Retirado de https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Greenhaus/publication/211388188_Determinants_of_MIS_Employees%27_Turnover_Intentions_A_Structural_Equation_Model/links/580382e208ae6c2449f94c21/Determinants-of-MIS-Employees-Turnover-Intentions-A-Structural-Equation-Model.pdf
- Igbaria, M., & Siegel, S. R. (1992). The reasons for turnover of information systems personnel. *Information & Management*, 23(6), 321-330. doi: 10.1016/0378-7206(92)90014-7

- Jiang, J. J., & Klein, G. (2002). A discrepancy model of information system personnel turnover. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 249-272. doi: 10.1080/07421222.2002.11045722
- Joseph, D., Ng, K. Y., Koh, C., & Ang, S. (2007). Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *Mis Quarterly*, 31(3), 547-577. Retirado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=77aaf9d4-55a2-4804-bc93-d583c3095a2b%40sdc-v-sessmgr02>
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461. doi: 10.1007/s11846-014-0152-6
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295. doi: [10.1108/IJOA-03-2017-1134](https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134)
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Using social media for employer branding and talent management: An experiential study. *IUP Journal of Brand Management*, 12(2), 7. Retirado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c693e2b2-ba58-4ada-a042-b31b83d9504e%40sessionmgr4008>
- Keller, K. (2013). *Strategic brand management: Global edition*. Pearson Higher
- Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156. doi: [10.1177/0275074004273150](https://doi.org/10.1177/0275074004273150)

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x
- Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572. doi: 10.1348/09631790X26688
- Lima, R., & Mendes, A. M. V. (2014). *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações* (Dissertação de Mestrado). Retirado de <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/18253>
- LinkedIn Business Solutions. (2016). *The ultimate list of employer brand statistics: For hiring managers, HR professionals, and recruiters*. Retirado de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf.
- Lo, J. (2015). The information technology workforce: A review and assessment of voluntary turnover research. *Information Systems Frontiers*, 17(2), 387-411. doi: 10.1007/s10796-013-9408-y
- Longenecker, C. O., & Scazzero, J. A. (2003). The turnover and retention of IT managers in rapidly changing organizations. *Information Systems Management*, 19(4), 58-63. doi: 10.1201/1078/43203.20.1.20031201/40085.8
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9), 893-907. doi: [10.1362/026725709X479282](https://doi.org/10.1362/026725709X479282)

- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). Organizations revisited. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299-316. Retirado de <https://academic.oup.com/icc/article-abstract/2/3/299/768508>
- Marôco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mercer Select Intelligence. (2018). *Mercer Insights Catalogue. Global Publications, Insights and Tools*. Retirado de https://www.imercer.com/uploads/dmi/2017_dmi_catalogue.pdf
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. doi: [10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237. Retirado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d3d16bdc-a54a-4461-ad67-5799be5f819d%40pdc-v-sessmgr04>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595. doi: [10.1108/02683941011056941](https://doi.org/10.1108/02683941011056941)
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173. doi: [10.1108/00483480410518022](https://doi.org/10.1108/00483480410518022)

- Nissen, V. (2019). Consulting research: A scientific perspective on consulting. In *Advances in Consulting Research* (pp. 1-27). Springer. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/328390382_Consulting_Research_A_Scientific_Perspective_on_Consulting_Recent_Findings_and_Practical_Cases
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596-619. doi: 10.1108/ER-12-2014-0150
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168. doi: 10.1111/1748-8583.12136
- OECD. (2017). Gender equality in the OECD and around the world: An overview, In *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. Paris: OECD Publishing. Retirado de <https://www.oecdilibrary.org/docserver/9789264281318en.pdf?expires=1561835854&id=id&accname=ocid54022976&checksum=5CBBA546B2ADF392C9FE354537A28BB8>
- O'Connell, M., & Kung, M. C. (2007). The cost of employee turnover. *Industrial Management*, 49(1). Retirado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=25205085&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>
- O'Connor, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 32, 396-402. Retirado de <https://link.springer.com/article/10.3758/BF03200807>

- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan management review*, 32(3), 39-48. Retirado de https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225084143_Understanding_Customer_Expectations_of_Service/links/02e7e53cd16b876407000000/Understanding-Customer-Expectations-of-Service.pdf
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357. doi: 10.1177/1059601106286875
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151. doi: 10.1037/h0034829
- Randstad (2019). *Employer brand research 2019: Country report Portugal*. Retirado de https://www.randstad.pt/o-que-fazemos/employer-branding/rebr2019_country-report_pt_v2.pdf
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração São Paulo*, 51(1), 103-116. doi: 10.5700/rausp1226.
- Rigas, P. P. (2009). A model of turnover intention among technically-oriented information systems professionals. *Information Resources Management Journal*, 22(1), 1-23. Retirado de

https://pdfs.semanticscholar.org/57fc/e414d67b496a125e375caf39cc314b4c20b6.pdf?_ga=2.230655708.136689551.1561836038-611355391.1561836038

Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational behavior and human decision processes*, 36(3), 324-347. doi: 10.1016/0749-5978(85)90003-2

Sequeira, J. A. (2016). *Satisfação organizacional, identificação organizacional e intenção de turnover: estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico* (Dissertação de Mestrado). Retirado de <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/25363>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). An integrative theory of intergroup relations. *Psychology of intergroup relations*, 7-24. Retirado de <https://psycnet.apa.org/record/2001-01466-005>

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S-206S. doi: 10.1177/0972150916631214

Thatcher, J. B., Liu, Y., Stepina, L. P., Goodman, J. M., & Treadway, D. C. (2006). IT worker turnover: An empirical examination of intrinsic motivation. *Database for Advances in Information Systems*, 37(2), 133-146. Retirado de <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1161361>

Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2002). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261. doi: [10.1080/07421222.2002.11045736](https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045736)

- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40. doi: 10.1016/j.ijhm.2016.02.009
- Turner, J. C., & Haslam, S. A. (2001). Social identity, organizations, and leadership. *Groups at work: Theory and research*, 25-65. Retirado de <https://psycnet.apa.org/record/2000-00894-002>
- Sullivan, S. (1999), The changing nature of careers: a review and research agenda, *Journal of Management*, 25, 457-75. doi: 10.1177/014920639902500308
- Sullivan, J. (Novembro, 2002), "Crafting a lofty employment brand: a costly proposition" ERE Recruiting Intelligence. Retirado de <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>
- Sullivan, J. (Fevereiro, 2004). "Eight elements of a successful employment brand", ERE Recruiting Intelligence. Retirado de <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of management journal*, 48(1), 50-68. doi: 10.5465/amj.2005.15993112
- Yanadori, Y. & Kato, T. (2007). Average employee tenure, voluntary turnover ratio, and labour productivity: Evidence from Japanese firms. *International Journal of Human Resources Management*, 18(10), 1841-1857. doi: 10.1080/09585190701570981
- Waldman, J. D., Kelly, F., Aurora, S., & Smith, H. L. (2004). The shocking cost of turnover in health care. *Health care management review*, 29(1), 2-7. Retirado de <https://pdfs.semanticscholar.org/6ea3/75179ee57eb57997678978377751294f4ca5.pdf>

